

Boletín de Asesoría Gerencial*

Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo y Cumplimiento:
Una estructura fundamental para mejorar el desempeño y la imagen de las empresas

No. 15 - 2009

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

- ▶ Antecedentes

- ▶ Conceptos de GRC

- ▶ ¿Cómo integrar las funciones en una estructura de GRC?

- ▶ Beneficios de la adopción de un esquema de GRC

- ▶ Conclusiones

- ▶ Créditos / Suscribirse

Boletín de Asesoría Gerencial

Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo y Cumplimiento: Una estructura fundamental para mejorar el desempeño y la imagen de las empresas

Antecedentes

Cada día, el mundo empresarial está siendo testigo de fallas corporativas, escándalos financieros y quiebras que están afectando a una gran cantidad de empresas, sin importar el tipo de negocio, ni su tamaño y si cotiza o no en las Bolsas de Valores. Por otra parte, está surgiendo una serie de riesgos que están impactando de manera importante y negativamente a las empresas, reflejándose en pérdidas patrimoniales.

Además, desde finales del año 2008, se ha presentado una crisis financiera-económica que no sólo está afectando el funcionamiento de las empresas, sino a la sociedad en general. Lo que vemos y escuchamos a diario es: pérdida de empleos, fallas en los suministros de materia prima y, por ende, fallas en la producción y/o cierre de empresas, sólo por mencionar algunos hechos. También está surgiendo una diversidad de reformas, leyes y reglamentos que está

afectando el estilo de gobierno empresarial, así como los niveles de responsabilidad y la transparencia de información que fluye desde las empresas hacia los mercados y la sociedad. Todos estos aspectos están modificando dramáticamente el ambiente de los negocios de hoy en día. Es indudable la alta presión que tienen las Juntas Directivas y la alta gerencia para mantener el ritmo de producción y ventas de las empresas.

El ambiente de negocios no puede ser más inestable. Las empresas están siendo más exigidas, porque además de solventar y/o afrontar los aspectos antes mencionados, deben alcanzar los objetivos del negocio planificados, agregar valor y proteger la marca.

Toda esa dinámica, aunada a los cambios en los gustos de los clientes, una alta competencia y los cambios en la tecnología disponible, implica un reto significativo para las empresas. Una manera

de poder afrontar esta dinámica, se logra mediante la revisión y adopción de una efectiva estructura de Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo y Cumplimiento (GRC). ¿A qué nos referimos con una estructura de GRC? ¿Por qué es una solución? Este boletín pretende ilustrar las respuestas a estas interrogantes. Empecemos por definir cada uno de los términos, luego se mostrarán soluciones a esta compleja situación de hoy en día.



Boletín de Asesoría Gerencial

Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo y Cumplimiento: Una estructura fundamental para mejorar el desempeño y la imagen de las empresas



Conceptos de GRC

Gobierno Corporativo:

“Es el proceso y estructura establecido por las organizaciones para dirigir y administrar el negocio con el objetivo de incrementar y sostener su valor”.

Es importante destacar que, el proceso y estructura incluidos en la definición, deben establecer una división de poder que conduzca al desempeño sostenible, que promueva los comportamientos deseados del personal y que defina los mecanismos necesarios para lograr la rendición de cuentas desde la Gerencia hacia la Junta Directiva y, desde ésta, hacia los accionistas y la sociedad en general.

Paralelamente, podemos afirmar que Gobierno Corporativo es más que contar con una Junta

Directiva, Comités, Auditores y la fijación de roles y responsabilidades. Gobierno Corporativo se refiere, en gran parte, a la fijación de responsabilidades, al establecimiento de objetivos, a monitorear el avance de los objetivos planificados, así como al mejoramiento del desempeño empresarial. Es por ello que Gobierno Corporativo abarca desde la fijación de las estrategias, la supervisión de su cumplimiento hasta el manejo eficiente de las transacciones diarias.

Riesgo:

“Son futuros eventos inciertos, los cuales pueden influir en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, incluyendo sus objetivos estratégicos, financieros, operacionales y de cumplimiento”.

Partiendo de ese concepto, podemos comentar que el personal de las empresas debe prepararse para afrontar los riesgos tanto internos como externos que se presentan en el día a día. Esta preparación está relacionada con una adecuada estructura organizativa, incluyendo la función de Gestión Integral de Riesgos; la asignación y documentación de roles y responsabilidades, los cuales deben buscar que todo el personal sea un participante activo en la gestión de riesgos y, por último, deben existir metodologías, modelos y herramientas que permita identificar, valorar y responder a los riesgos adecuadamente.

Todo lo cual es posible si se cuenta con un personal capacitado y con conciencia de cómo gestionar los riesgos adecuadamente, por lo que la alta gerencia debe asegurar que el personal posea una profunda cultura de gestión de riesgo y sus controles.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo y Cumplimiento: Una estructura fundamental para mejorar el desempeño y la imagen de las empresas

Conceptos de GRC (continuación)

Cumplimiento:

“Es el modelo organizacional, de procesos y de sistemas de una empresa, utilizados para asegurar que sus estructuras, reputación y condición financiera, están en concordancia con las leyes, regulaciones y políticas internas”.

Este concepto implica que las empresas deben adoptar una serie de medidas para asegurar el cumplimiento de todas las exigencias de ley y de políticas y estándares internos. Es por ello que se crea la necesidad de contar con personal que esté consciente de la necesidad de abocarse en cumplir esas exigencias, pero también debe contarse con procesos y herramientas que garanticen la supervisión proactiva de las transacciones y del cumplimiento de las regulaciones y normativas, dentro de los plazos de tiempo requeridos.

Entonces... ¿Qué es Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo y Cumplimiento (GRC)?

“Son las prácticas organizacionales, así como los roles que desempeña la Junta Directiva, la alta gerencia y el resto del personal, en relación con la supervisión, estrategias, gestión de riesgos y ejecución estratégica del cumplimiento de leyes, regulaciones y políticas y procedimientos internos”.

Tal como puede observarse en el concepto anterior, GRC es el enlace de tres elementos de suma importancia para lograr el éxito en el desempeño y sustentabilidad empresarial. Una adecuada y coherente estructura de GRC protege a la empresa, desde el punto de vista patrimonial. Lógicamente, toda esta estructura debe revisarse y adaptarse periódicamente, ya que es necesario un constante análisis de la empresa y la manera como es impactada por el entorno. Ese análisis requiere de toda una planificación, diseño,

desarrollo y/o ajuste e implantación de procesos, sistemas y de los roles y responsabilidades del personal, sin dejar a un lado los constantes esfuerzos para fortalecer la cultura en el personal para gestionar los riesgos y supervisar los controles, los cuales deben estar alienados con esos riesgos a manera de vigilarlos eficazmente.



Boletín de Asesoría Gerencial

Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo y Cumplimiento:

Una estructura fundamental para mejorar el desempeño y la imagen de las empresas



¿Cómo integrar las funciones en una estructura de GRC?

Las Juntas Directivas y la alta gerencia de las empresas agregan valor implantando estratégicamente un enfoque de GRC (ver Figura N°1), mediante ciertas guías de acción y donde estén presentes aspectos funcionales y éticos, cumpliendo con las expectativas de todas las partes interesadas en el negocio (grupos o socios de negocio). Las principales guías de acción se indican a continuación:

En cuanto a las actividades de Gobierno Corporativo pueden destacarse, principalmente, las siguientes:

- Analizar periódicamente la estructura y composición de la Junta Directiva.
- Medir el desempeño de la Junta Directiva.
- Seleccionar las estrategias y objetivos más adecuados y viables, dada la realidad actual.

- Evaluar la efectividad y pertinencia de los Comités.
- Determinar el nivel de apetito de riesgo que la empresa puede asumir de acuerdo con su nivel patrimonial y ajustado a las actuales circunstancias.
- Promover el fortalecimiento de la cultura de riesgo y control, así como de los valores y ética en los negocios.
- Desarrollar y divulgar las políticas corporativas asegurando su alineación con las normas, los procesos y procedimientos.
- Monitorear del desempeño organizacional.
- Ejecutar acciones que fortalezcan la imagen de ciudadanía corporativa, como es: la responsabilidad social, ética y ambiental.
- Asegurar la transparencia y revelación de la información a los accionistas, terceros y entes reguladores, entre otros.

En cuanto a las principales actividades de gestión de riesgos, están las siguientes:

- Implantar una unidad organizativa encargada de apoyar a la organización en la gestión de riesgos.
- Promover la formalización de las políticas de riesgo y que estén apoyadas en los procesos y procedimientos.
- Adopción de modelos y metodologías de gestión de riesgos.
- Contar con procesos de identificación y valoración de los riesgos que puedan afectar las estrategias y objetivos, asegurando completar las acciones seleccionadas para mitigar los riesgos.
- Capacitar al personal en temas de riesgos para reforzar su conciencia en cuanto a la necesidad de gestionar eficientemente los riesgos.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo y Cumplimiento: Una estructura fundamental para mejorar el desempeño y la imagen de las empresas

¿Cómo integrar las funciones en una estructura de GRC? (continuación)

En cuanto a las principales actividades de cumplimiento, puede mencionarse las siguientes:

- Alinear el trabajo rutinario con los objetivos estratégicos, asegurando la adherencia a las leyes, reglamentos, políticas y procedimientos internos.
- Promover el cumplimiento de las obligaciones legales y regulatorias como actividad fundamental en la empresa.
- Supervisión constante del cumplimiento de las obligaciones legales y regulatorias.
- Adquisición y/o desarrollo de herramientas que permitan alertar el cumplimiento o no de los compromisos, oportunamente.

Para ampliar: haga click sobre la imagen



Beneficios que se obtienen al adoptar un esquema de GRC

Algunos de los beneficios que se puede lograr con un adecuado esquema de GRC son:

- Aumenta la habilidad para optimizar el desempeño del negocio, basado en un mejor entendimiento de las obligaciones que la organización debe cumplir, alcanzando sus objetivos de negocio. Todo ello, como resultado de una alineación de la organización, en cuanto a la misión, visión, cultura, procesos y tecnologías.
- Mejora la asignación de recursos, la eficiencia en los procesos y el soporte tecnológico.
- Mejora el ambiente de control interno.
- Reduce las pérdidas patrimoniales que se originan por la gestión oportuna de los riesgos ante posibles incumplimientos legales y regulatorios.

Retorno

Figura N°1: Integración efectiva de GRC

Boletín de Asesoría Gerencial

Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo y Cumplimiento: Una estructura fundamental para mejorar el desempeño y la imagen de las empresas



Beneficios que se obtienen al adoptar un esquema de GRC (continuación)

- Aumenta la confianza de los inversionistas.
- Facilita el acceso a los flujos de capital.
- Logra atraer a los directivos y personal más calificado del mercado, como también crea mayor estabilidad laboral, reteniendo la experiencia y la capacidad de la fuerza laboral.
- Reduce al mínimo el riesgo de información financiera y se fortalece la transparencia, fluidez e integridad de la información.
- Promueve la competitividad.

En la otra cara de la moneda, las organizaciones que no lleven a cabo un modelo integrado de GRC están corriendo algunos riesgos, entre los cuales se pueden indicar los siguientes:

- Daño de la imagen, la reputación y la capacidad de retener clientes y empleados.

- Pérdida de oportunidades de negocio y, con ello, los resultados esperados por los accionistas.
- Penalizaciones por incumplimiento de regulaciones.
- Procesos de litigio.
- Erosión del patrimonio.

El valor de los beneficios obtenidos supera con creces los costos incurridos en establecer un eficiente modelo integrado de GRC. Por lo que, la alta gerencia de las organizaciones debe promover activamente el análisis de sus estructuras de GRC y cerrar las brechas que se identifiquen oportunamente. Estos análisis deben ser realizados constantemente, ya que el entorno de negocios también se modifica, constantemente.

Conclusión

Las organizaciones que desarrollen sólidos programas de GRC atraen a los inversionistas, ganan la confianza pública y construyen organizaciones estratégica y financieramente viables, garantizando el valor a los accionistas a muy largo plazo. Por otra parte, además de ser un esfuerzo ético, es una estrategia sensata de negocios a largo plazo que garantiza el bienestar económico de una organización y de la comunidad en donde se desenvuelve.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo y Cumplimiento: Una estructura fundamental para mejorar el desempeño y la imagen de las empresas

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono máster: (58-212) 700 6666



© 2009. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3